



# **APU-projektet, ”Arbetet, Platsen för Utveckling” - en sammanfattande utvärdering**

Consider Consultants  
Harald Berg  
Arthur Henningson  
Februari 2009

## **Innehållsförteckning**

<b>Bakgrund till APU – projektet</b>	3
<b>Vad är arbetsplatslärande och varför skall man utveckla det ?</b>	4
Lärande och ” lärande organisation ”	4
<b>Om utvärderingen och hur den har genomförts</b>	7
<b>Vad har APU – projektet genomfört ?</b>	8
Utbildningar	8
Beskrivning av utbildningarna samt utvärdering av respektive utbildning	8
Nätverksarbete – inventeringar, genomförande och utvärdering av två olika ansatser	16
Metodutveckling	18
Ansökningar till ESF	18
Marknadsföring och förankring	19
<b>Utvärdering av projektledning och projektarbetare</b>	19
<b>Sammanfattande bedömning över vad APU – projektet har uppnått och vad projektet visar på inför framtiden</b>	20
Vad behöver göras ?	21
<b>Bilaga 1</b>	23
<b>Projektets resa sett från utvärderarnas perspektiv – beskrivningar och slutsatser från de fem tidigare utvärderingsrapporterna</b>	23
Den första utvärderingen – september 2007	23
Den andra utvärderingen – november- december 2007	25
Den tredje och fjärde utvärderingen – juni 2008	26
Den femte utvärderingen – november 2008	29
<b>Bilaga 2</b>	31
<b>Tabeller som visar resultat av slutenkät till deltagare i Vidareutbildningens sista dag</b>	31

## Bakgrund till APU-projektet

Under början av 2000-talet har stora insatser gjorts för att höja den allmänna kompetensnivån inom äldreomsorgen i Stockholms stad och län. Inom Stockholms stad har mycket finansierats och drivits via kompetensfonden och kompetensstegen, inom länet har man satsat mycket inte minst via kompetensstegen. Även EU, mål 3, har bidragit. Mycket har satsats på utbildning i olika former och många utvecklingsprojekt har drivits med stöd av bl.a. olika FOU-centra och högskolor. Mycket har också de enskilda verksamheterna finansierat själva.

När APU-projektet föds, år 2006, står alla i en situation där det gäller att ta vara på de insatser som gjorts och se till att de nya kunskaperna används för att utveckla verksamheten, både när det gäller dess kvalitet och effektivitet. Detta är inte lätt. Man befinner sig på en kritisk punkt i utvecklingsprocessen där de närmaste åren är avgörande. Det finns en risk för att verksamheterna som gjort stora ansträngningar i de ovannämnda satsningarna nu skall ta chansen att pusta ut och att den höjda kompetensnivån stannar på papperet och inte slår igenom i en ökad professionell kvalitet och effektivitet.

Det finns ett mycket tydligt behov för arbetsplatserna att nu utveckla former för ett utvecklingsinriktat lärande, stöd och handledning på arbetsplatsen där den nya kompetensen skall tas tillvara och utvecklas vidare. Inom äldreomsorgen, liksom på många andra arbetsplatser är detta idag, år 2006, i allmänhet ett eftersatt område. Särskilt betonas behovet av systematisk reflektion och grupphandledning.

Utgångspunkten för projektet år 2006 är antagandet att det både i Stockholms stad och i länet finns ett starkt behov av en regional aktör/resurser där kunskap om lärande arbetsplatser och metoder för att utveckla sådana kan samlas, spridas, utvecklas och implementeras inom länets äldreomsorg. Ambitionen från början är att något som man kallar APU-forum skall bli denna aktör och ha samlade resurser till att fungera som en sådan.

En huvuduppgift för projektet blir att använda de kommande åren för att utveckla, pröva och utvärdera olika stödformer såsom nätverk, utbildning, handledning, vidareutbildningsforum för att främja utveckling och lärande i arbetet. Detta ska resultera i en plan för hur man långsiktigt kan stödja, utforma, bedriva och finansiera kompetensutvecklingen i länet.

Att skapa ett regionalt nätverk som kan driva och utveckla frågor kring lärande och handledning i länet är en strategiskt viktig uppgift för projektet.

Ungefär så lyder projektets portalformuleringar.

Projektet planeras nu mycket snabbt. Projektägare blir Äldreförvaltningen i Stockholm. Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum blir den aktör som skall ansvara för genomförandet. Anslag söks från Kompetensstegen och under år 2007 drar man i rasande fart igång en aktivitet med förankring och praktiskt igångsättande av projektet. Utvärderarna kommer in i ett tidigt skede av projektet för att kunna följa det från början och leverera utvärderingsrapporter under vägen. Avsikten är att göra det möjligt att löpande följa förloppet och vid behov kunna lämna underlag för att styra upp projektstrategi och projektaktiviteter.

Under projektets gång har fem olika delrapporter från utvärderarna publicerats. Efter två års projektresa, i februari 2009 är det dags för en slutrapport. Det är den som du nu håller i din hand. Välkommen till en, som vi hoppas, intressant läsning.

## Vad är arbetsplatslärande och varför skall man utveckla det?

### Lärande och ”lärande organisation”

Traditionellt har lärande för det mesta förknippats med skolmässig undervisning. Arenan för lärandet har oftast varit en skolmiljö. Lärande har förknippats med förmedlande och förvärvande av vedertagen kunskap, faktakunskaper och färdigheter i en situation med lärare som lär ut och elever som lär sig att behärska ett stoff eller vissa givna färdigheter.

Under den senaste 20-årsperioden har fokus när det gäller ”lärande” förskjutits kraftigt mot begrepp som ”**livslångt lärande**”, ”**lärande organisation**”, ”**arbetsplatslärande**”.

Lärande har kommit att bli en självklar grundpelare i det kontinuerliga arbetet med förbättring, utveckling, nyskapande och kvalitetstänkande som kännetecknar utvecklingen i dagens arbetsliv. Då bli lärandet en process som innebär reflektion, ifrågasättande, omprövning som samspelar med och kompletterar inläring av faktakunskaper som meddelas av en lärare eller en bok eller något annat läromedium.

Begreppet ”**kompetens**” har av tradition ofta likställts med formell kunskap och utbildningsnivå. Det nya perspektivet på ”lärande” innebär att innebörden i begreppet ”kompetens” snarare blir en förmåga att med hjälp av sin erfarenhet **och** sina kunskaper kunna betrakta en situation och dess förutsättningar och därefter hitta en lösning som passar situationen.

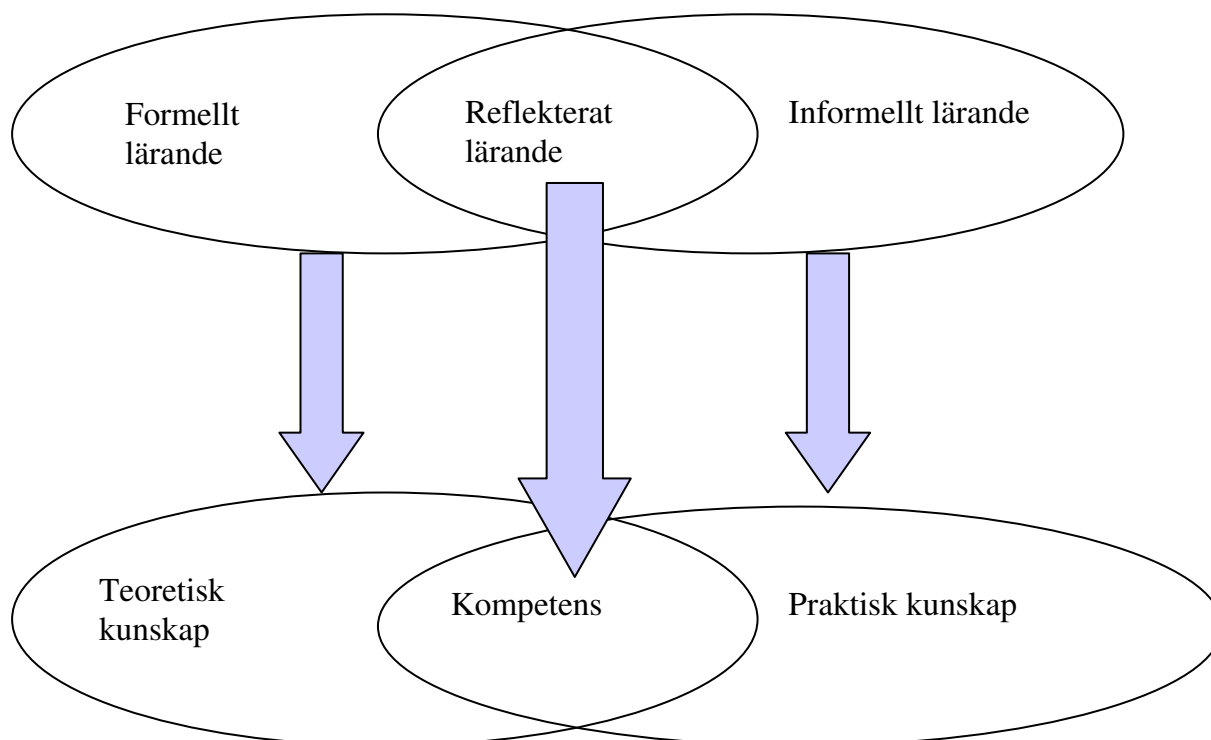
Många forskare ser idag lärande som en process där kunskap bildas integrerat med verksamheten och där det gäller att identifiera, tillgodogöra sig och använda denna kunskap

Ett vanligt begrepp som forskare har använt och beskrivit är ”**tyst kunskap**”. Tyst kunskap är kunskap som inte låter sig exakt definieras och beskrivas i språklig form. Däremot kan den visas i handling. Den kan också tydliggöras när man tillsammans med andra reflekterar över konkreta erfarenheter och försöker beskriva vad som hände i en situation och förstå varför. Då kan man ofta till slut sätta ord på sin erfarenhet och dessutom koppla den till andras erfarenheter och till teoretisk kunskap som man då kan integrera med sin egen tysta kunskap. Många erfarna medarbetare inom äldreomsorgen har vittnat om hur upplyfta de blir i en sådan process. De förstår att de kan och de förmår sätta in sin egen erfarenhet och kunskap i ett vidare perspektiv. De kan beskriva helheten i sitt uppdrag och blir varse hela uppdraget och dess mening. De är inte längre begränsade till att agera bara utifrån sin egen erfarenhet och sin egen bild av verkligheten. De är nu professionella och har en professionell inställning och kunskapssökande.

### Reflekterat lärande

En individs kompetens kan utvecklas genom lärandet i vardagen – ett informellt lärande. Det behövs också ett formellt lärande, utbildning, fortbildning m.m. som ska tillföra ny kunskap. I mötet mellan det formella och informella lärandet skapas förutsättningar för verksamhetsutveckling och ett reflekterat lärande. Se följande bild:

Bild 1. Om reflektionens betydelse för lärande och utveckling.



Kompetensen hos en individ innebär en förening av praktisk och teoretisk kunskap. Med stort praktiskt kunnande finns en god grund för att ta del av en formell utbildning som utgår från och tar hänsyn till arbetsplatsens förutsättningar. Lärandet kan baseras på erfarenheter och kopplingen mellan teori och praktisk handling blir naturlig och lätt att förstå.

Forskare inom fältet arbetsplatslärande är eniga om reflektionens betydelse. Reflektion i och utanför arbetet och tillsammans med andra är nödvändig för att människor skall kunna lära och utveckla sin verksamhet. Utrymme för reflektion är alltså viktig både för individen och för organisationen.

Bilden hämtad från Svensson, Lennart och Ljungzell, Malin, Arbetsplatslärande – ett sätt att utveckla individen och organisationen. APeL 2006. Resonemanget delvis citerat från "Att lära nära". SOU 2007:88

### **Arbetsplatsen – en brännpunkt. Där kan man lära sig.**

APU, Arbetet, Platsen för Utveckling, är ett mycket talande och tydligt begrepp. En arbetsplats inom äldreomsorgen har en utsatt position där man ständigt möter äldre med växlande och växande behov. Arbetsplatsen blir en skärningspunkt där politisk styrning, forskar- och expertstyrning, eventuella förändringar av den aktuella situationen i närsamhället, samverkan mellan huvudmän, konkurrensutsättning, anhörigas oro och behov, medial fokusering, och flöden av ny kunskap möter verkligheten i form av behov och önskemål från allt äldre och sjukare omsorgstagare. Man arbetar hela tiden i fronten, längst ute i samhället där alla förändringar känns av direkt för äldreomsorgens medarbetare. Man påverkas mer eller mindre medvetet av snart sagt alla förändringar, alla idéer, all vårdideologisk debatt, alla nya kunskaper, alla nya idéströmningar. Man påverkas t.ex. direkt av den nya situationen med utlandsfödda brukare och inte minst med all utlandsfödd personal. Var skall lärande och utveckling äga rum om inte på dessa arbetsplatser som alltid är de första som känner av allt som händer omkring dem?

## **Äldreomsorgens arbetsplatser kräver kontinuitet och närvaro**

Att ge vård och omsorg åt äldre är ett arbete som det är svårt att ta ledigt från. De äldres behov av kontinuitet och nära relationer styr arbetsdagen. Dessutom är arbetet inte bara förlagt till kontorstid. Omsorg behöver ges kvällar och nätter. Schemat styr mycket inom verksamheten och det är helt enkelt svårt för äldreomsorgens medarbetare att komma iväg till utbildningsinstitutioner och att anpassa sig till sådana institutioners arbetstider och den pedagogiska modell som följer av att man arbetar inom skolans egna väggar. Detta är ett annat skäl till att man önskar utveckla arbetsplatslärandet.

## **Arbetets karaktär innebär nya erfarenheter varje dag, erfarenheter man måste ta hand om**

Den som arbetar med människor sätts varje dag i nya situationer, ingen arbetsdag är den andra lik. Den person som utför arbetet möter naturligtvis människor som kan vara aggressiva, svårkontaktbara, sura, glada, tacksamma och otacksamma, nyckfulla, resignerade, bekväma, kontaktberoende, hjälpberoende, hjälpsökande eller hjälpavvisande.

I varje situation gör man erfarenheter som behöver medvetandegöras och förädlas till kunskap. Detta sker i processen arbetsplatslärande. Det kan i praktiken inte göras någon annanstans än på arbetsplatsen.

Av ovanstående följer att den huvudsakliga arenan för lärande inom äldreomsorgen är den egna arbetsplatsen. Detta innebär naturligtvis inte att lärande kan äga rum på andra ställen. Visst behöver man gå på kurser och utbildningar utanför arbetsplatsen. Visst kan man göra studiebesök och delta i nätverk någon annanstans. Detta ifrågasätts inte när man talar om arbetsplatslärande.

## **Lärande organisation**

Lärande organisation är ett ofta använt begrepp som, enkelt uttryckt handlar om hur vi tillsammans i en organisation skall organisera våra krafter för att lära oss av de erfarenheter vi gör. Begreppet betonar vikten av att individer, grupper och hela organisationer ständigt lär, utvecklas och förnyas. En lärande organisation kännetecknas av ett ständigt lärande för alla, med en hög grad av ansvar och initiativtagande och att det är lätt att ta till sig, utveckla och föra vidare kunskap samt en förmåga att förändra sig och tillämpa kunskaper och insikter.

En professionell verksamhet måste vara en lärande organisation. Det är viktigt att ledning och chefer behärskar konsten att leda en lärande organisation. Själva begreppet är, trots sin något filosofiska karaktär, möjligt att använda som ledstjärna för äldreomsorgens chefer. APU handlar om att utveckla en lärande organisation på arbetsplatserna.

## Om utvärderingen och hur den har genomförts

I samtliga studier har utvärderarna använt intervjuer (grupp och individuella), enkäter och i vissa fall inläsning av ansökningar och annat material som datainsamlingsmetod. Vilken information som samlas in och hur den samlas in har i de flesta fall bestämts i samråd med uppdragsgivaren. I slutrapporten har utvärderarna givetvis använt material och information från de fem tidigare rapporter som lagts fram under projektets gång. Dessa informationer är de som i stor utsträckning ligger till grund för de sammanfattande bedömningar som redovisas här.

Dessutom tillkommer i denna slutrapport ny information som efter samråd med uppdragsgivaren samlats in under projektets sista månader.

Information och data till slutrapporten har samlats in på följande sätt:

- När det gäller vidareutbildning för reflektionsledare och grupphandledare har information samlats in genom en enkät som genomfördes vid det avslutande kurstillfället. Dessutom har en intervju genomförts med kursledarna i Grupphandledning.
- När det gäller projektet kollegiegranskning har information insamlats genom en intervju med projektledarna samt fyra enskilda intervjuer med deltagare.
- När det gäller Språksam har information samlats in genom samtal med projektledaren samt genom en enkät och en fördjupande gruppintervju som genomfördes vid det avslutande utbildningstillfället.
- När det gäller frukostseminarier för chefer har information samlats in genom intervjuer med fyra slumpvis utvalda deltagare.
- Det framtidsscenario som redovisas i en bilaga till denna rapport har tagits fram som ett resultat av ett seminarium med 8 chefer och utvecklare från både kommunala och privata äldreomsorgsverksamheter i staden och länet.

## Vad har APU-projektet genomfört?

Projektet inleddes med en upptaktskonferens, ”Arbetet, Platsen för Utveckling” i september 2006. 400 deltagare från hela landet deltog i konferensen. Syftet med denna konferens var att presentera kunskaper om arbetsplatslärande samt att undersöka intresse och behov och skapa en plattform för projektet bl.a. genom att utveckla och etablera kontaktnät.

## Utbildningar

Under projekttiden har man inom APU-projektet utbildat enligt följande uppställning

	<i>Antal deltagare totalt</i>	<i>Antal dagar/gånger per deltagare</i>
<b>Reflektion</b>	145	<b>7 dagar</b>
<b>Grupphandledning</b>	48	<b>12 dagar</b>
<b>Språkombud</b>	30	<b>6 dagar</b>
<b>Kollegiegranskning (kallas ej utbildning men pilotprojekt, i samarbete med Nestor FoU)</b>	16 (varav 8 från APU)	<b>6 dagar + projektarbete</b>
<b>Frukostseminarier för chefer</b>	Sammanlagt 252 deltagare fördelat på 400 deltagartillfällen.	<b>6 seminarier</b>
<b>Handledning på handledning i 12 grupper</b>	84 deltagare	<b>3 – 5 gånger</b>
<b>Vidareutbildning/nätverk för grupphandledare och reflektionsledare</b>	150 deltagare	<b>3 dagar</b>

**Uppskattningsvis mellan 500 – 600 personer har alltså nåtts av dessa utbildningsaktiviteter.**

## Beskrivning av utbildningarna samt utvärdering av respektive utbildning

Handledning har inom angränsande områden som socialtjänst, skola och psykiatri sedan länge varit ett viktigt verktyg för professionalisering av verksamheten. Däremot har det varit relativt oprövat inom äldreomsorgen. APU-projektet ville därför introducera och pröva handledning och reflektion som metod även inom äldreomsorgen. De utbildningar som tagits fram och genomförts i projektet innebär därför en medveten satsning på att professionalisera yrkesutövningen framför allt genom att skapa resurser för systematisk reflektion och samtalsmöjligheter för alla slags nivåer och grupper inom äldreomsorgen. Detta skulle bl.a. ske genom att man gav en påbyggnadsbar utbildning i reflektionsledning och grupphandledning.

## Beskrivning av två olika utbildningar i reflektion

Två utbildningar med inriktning på reflektion har genomförts under projekttiden. De båda kurserna har haft i princip samma kursomfång, upplägg och målgrupp. Däremot skiljer de sig åt beträffande målbeskrivning, metodval och kursinnehåll.

*Reflektion och Bemötande* - en metodkurs för äldreomsorgen har från början mer haft karaktären av orienterande utbildning i reflektion och reflektionsmetodik medan

*Reflektionsledarutbildningen - på systemisk och salutogen grund* har en tydlig teoretisk förankring och fokuserar mer på själva reflektionsledarrollen.



## **Reflektion och bemötande – en metodkurs för äldreomsorgen**

Mål: Orientering om och praktisk tillämpning av några modeller för reflektion

Målgrupp; personal som är intresserad av att utveckla sin roll som reflektionsledare. Utbildningen riktar sig i huvudsak till erfarna vårdbiträden, undersköterskor m.fl. I inbjudan anges att deltagarna efter kursen skall kunna arbeta som ledare av reflektionsmöten.

Kursomfång; 7 dagar, mellanliggande hemuppgifter med lokal arbetsgrupp samt möjlighet till 3-5 handledningstillfällen efter avslutad kurs. Därefter 3 vidareutbildningsdagar.

## **Reflektionsledarutbildning – på systemisk och salutogen grund**

Mål: efter avslutad kurs ska deltagaren kunna leda reflekterande samtal på individ-och gruppnivå.

Målgrupp; personal som är intresserad av att utveckla sin roll som samtalsledare i reflektionsmöten. Utbildningen riktar sig i huvudsak till erfarna vårdbiträden, undersköterskor m.fl.

Kursomfång; 7 dagar, mellanliggande hemuppgifter med lokal arbetsgrupp samt möjlighet till 3-5 handledningstillfällen efter avslutad kurs. Därefter 3 vidareutbildningsdagar.

## **Skillnaden mellan kursen i reflektion och bemötande och kursen i reflektionsledning**

Skillnaden mellan de båda kurserna är alltså att "Reflektion och bemötande" har ett syfte att introducera begreppet "reflektion" och utbilda personer som är en resurs vid reflektionsmöten. Under ett tidigt skede i utbildningen var man tveksam när det gäller att använda benämningen "reflektionsledare" eftersom man var angelägen om att utbildningen inte skulle ses som ett slags godkännandestämpel för reflektionsledare. Senare minskades denna tveksamhet och de utbildade personerna kallas nu oftast "reflektionsledare", en funktion som de flesta i praktiken ändå kommit att fullgöra. I upplägget har man också tagit fasta på att reflektion till mycket stor del handlar om "reflektion om bemötande". I kursen har man introducerat modeller och metoder för reflektion och tränat deltagarna i att använda dem.

Reflektionsledarkursen hade en tydlig teoretisk förankring och tog direkt steget att kalla deltagarna för reflektionsledare, vilket är en tydlig markering av den roll man tänkt sig för deltagarna efter avslutad kurs. Denna markering har säkert satt sin prägel på utbildningen men i övrigt har arbetssätt och reflektionsmodeller inte skilt sig så påtagligt från dem i kursen "reflektion och bemötande".

Utvärderingen visar ändå att deltagarna i praktiken har upplevt samma saker i resp. utbildning och att deras kunskaper används på samma sätt ute på arbetsplatserna. De får oftast en roll som reflektionsledare på sin egen arbetsplats. Därför kallas de i denna utvärdering för "reflektionsledare" och de två utbildningarna hålls inte åtskilda i utvärderingen.

I samband med äldreförvaltningen och utbildningsförvaltningen har APU-projektet tagit fram en reflektionsledarutbildning inom ramen för Omvårdnadsprogrammet. Den har drivits vid Åsö gymnasium. Den har inte följts upp i denna utvärdering.

## **Utvärdering av reflektionsledarutbildningen och utbildningen i reflektion och bemötande**

Deltagarnas upplevelser och uppfattning om de fem reflektionsutbildningarna är nästan helt entydigt mycket positiv. Både kurserna och lärarna får mycket höga betyg. Det finns hos deltagarna efter utbildningen en stor entusiasm för företeelsen "reflektion". Så gott som alla deltagare anser efter utbildningen att reflektion bör vara ett naturligt och regelbundet inslag i verksamhetens vardag och att den kan vara ett viktigt verktyg för att skapa kvalitet på arbetsplatsen och kvalitet i omsorgen om de äldre.

Något som framgått tydligt vid de olika utvärderingstillfällena är att arbetsplatserna har mycket varierande förmåga att använda reflektionsledarna. Särskilt i början var det tydligt att enhetscheferna inte visste vilka förväntningar man kunde ställa på en reflektionsledare eller en "särskild resursperson för reflektion". Några ville t.ex. använda dem för att gå in och ta hand om arbetsgrupper med problem och konflikter, något som är en ledningsuppdrag och som de inte alls utbildats för. På en del arbetsplatser har inga regelbundna reflektionsaktiviteter kommit igång, antingen därför att de helt enkelt nedprioriterats eller för att man "inte haft tid" eller p.g.a. turbulens, omorganisationer, chefsbyten etc.

Effekten av reflektion på arbetsplatsen har i utvärderingen avlästs genom en särskild djupstudie på åtta arbetsplatser av vilka de flesta har arbetat med eller just startat upp regelbundna reflektionsmöten för personalen. Här ingick inte bara samtalsledare som utbildats genom APU:s försorg, utan personer med olika typer av samtalsledarutbildningar fungerade som samtalsledare på olika arbetsplatser. Från alla dessa rapporteras mycket positiva erfarenheter i form av både ett bättre arbetsklimat, ökat självförtroende och ökad medvetenhet om uppdraget. Man upplever ett styrt och strukturerat erfarenhetsutbyte och reflekterande som viktigt, värdefullt och lyftande.

Reflektionsledarutbildning har alltså redan kunnat visa sig ge tydliga effekter. Reflektion är en viktig del av arbetsplatslärandet och regelbundna reflektionsmöten på arbetsplatsen är en mycket viktig del i utvecklingen av professionella förhållningssätt inom äldreomsorgen.

I intervjuerna har det visat sig att de flesta som gått igenom kursen används på sina arbetsplatser som ledare av reflekterande samtal i grupp. Inga misslyckanden eller negativa erfarenheter av denna användning har kommit till utvärderarnas kännedom, ingen reflektionsledare har direkt fallit igenom eller genom bristande kunskap och erfarenhet orsakat någon skada.

Reflektionsledarna har under hösten 2008 fått stöd genom några vidareutbildningsdagar. I samband med avslutningen av dessa dagar gjordes en enkät som visar att de uppfattat dessa dagar i huvudsak positivt. Stödet behövs och kommer att behövas även i fortsättningen. Enkättabellerna bifogas som bilaga till denna rapport.

## **Beskrivning av Grupphandledarutbildning – på systemisk och salutogen grund**

Mål: efter avslutad utbildning ska deltagaren kunna bedriva grupphandledning *under egen handledning* med personal inom äldreomsorgen

Målgrupp; personal med ett lednings-, utvecklings- eller handledningsansvar. De flesta hade någon form av eftergymnasial utbildning dock inte alla.

Kursomfång; 12 dagar, mellanliggande handledning med lokal arbetsgrupp, videoinspelning, litteraturstudier samt 3 handledningstillfällen efter avslutad kurs. Därefter 3 vidareutbildningsdagar.

### **Inriktning och utgångspunkter.**

Kursledarna har arbetat utifrån ett salutogent synsätt (med utgångspunkt i det friska, i styrkor och kompetenser) och interaktionistiskt ( händelser och fenomen uppstår, existerar och förändras dels genom samspel mellan individer och dels genom samspel mellan individer och deras omgivning). Alltså arbetar man i handledningssituationen med att se och reflektera över olika samspelssituationer.

## **Utvärdering av grupphandledarutbildningen**

Utvärderingarna, som gjorts genom enkäter och några intervjuer i den första utbildningen i början av projektet, visar att utbildningen tagits emot i stort sett mycket positivt av deltagarna. Kursledarna får mycket beröm för sin professionalitet och sitt stora engagemang.

Det finns i svaren en tendens att betona att grupphandledning är eller kan vara en svår och krävande uppgift som man måste förhålla sig till med en viss ödmjukhet och att det därför är önskvärt med fördjupning av de kunskaper och den insikt som kursen förmedlat. Kontinuerlig handledning och vidareutbildning är av avgörande betydelse för att utveckla grupphandledarrollen. Projektet har även haft som mål att planera för ett Steg 2 av Grupphandledarutbildningen. Möjligheterna att genomföra detta efter projektet undersöks f.n.

Till en början var man på många arbetsplatser inte riktigt klara över hur man kan använda resursen grupphandledare. Under själva utbildningen kunde man inte se några tydliga skillnader mellan personer med olika grundutbildning när det gäller deras förmåga att arbeta med grupphandledning. Men grupphandledarna hade dock mindre svårigheter än reflektionsledare att få tillgång till egen handledningsgrupp och kunde därför i större utsträckning genomföra de hemuppgifter med egen grupp som ingick i utbildningen.

Några har ifrågasatt om den komprimerade utbildningen verkligen kan göra deltagarna skickade att hantera grupper och arbeta med komplicerade processer som kan uppstå i uppdraget som grupphandledare. I likhet med målet för kursen anser utvärderarna , efter diskussion med kursledarna, att många av dem redan nu har goda möjligheter att *med stöd av fortsatt egen handledning* ta på sig uppdrag som grupphandledare. Utvärderarna har också uppfattningen att det finns och kommer att finnas viktiga uppgifter för grupphandledare utöver att arbeta med målgruppen undersköterskor och vårdbiträden. Det finns behov av en reflekterande grupphandledning för chefer, det finns behov av handledning i ledningsgrupper, det finns behov av handledning i projektgrupper m.m. Det handlar om att på ett strukturerat och klokt sätt hjälpa människor och grupper att reflektera över och tillsammans arbeta med och lösa sina uppgifter och därvid även ha möjlighet att gå in i svårare och mera komplicerade samtal. .

## **En jämförelse mellan uppgifterna som reflektionsledare resp. grupphandledare**

I grunden har utvärderarna uppfattat att uppgiften är densamma för de båda grupperna, nämligen att leda gruppsamtal där man inom gruppen reflekterar över sitt arbete och sina upplevelser och erfarenheter i arbetet med de äldre och i samspelet med sina kolleger.

Alla grupphandledare och reflektionsledare har efter avslutad utbildning erhållit handledning på arbete med egen lokal arbetsgrupp 3-5 gånger. 12 handledningsgrupper bildades med totalt 84 deltagare.

Skillnaden mellan de två benämningarna ”reflektionsledning” och ”grupphandledning” indikerar egentligen ingen artskillnad utan en gradskillnad. De som fungerar som ”grupphandledare” skall klara av att gå djupare in i reflektionen om samspel och relationer än reflektionsledarna. Därför behöver de en mer fördjupad utbildning och egen handledning.

Det finns bakom uppdelningen i dessa två nivåer en tanke om att en grundutbildning för reflektionsledare kombinerad med en väl dokumenterad praktik, kompletterad med egen handledning skall kunna ge tillträde till utbildning och arbete som grupphandledare där man kan arbeta vidare med en mera fördjupad reflektion i grupper.

Det finns problem med benämningarna av de aktiviteter som reflektions- resp. grupphandledarna förväntas ägna sig åt. ”Reflektionsledning” är ett ganska nytt begrepp och en aktivitet som har goda möjligheter att vinna stort gehör i äldreomsorgens verksamhet. Den vänder sig som tidigare nämnts i dagsläget framför allt till undersköterskor och vårdbiträden. Begreppet och företeelsen ”Grupphandledning” är däremot ett begrepp och en aktivitet som har lång tradition, framför allt inom socialtjänsten men även i viss mån inom skolan och inom sjukvården där målgrupperna som regel är akademiskt skolade personer.

Äldreomsorgen skiljer sig från dessa verksamheter genom att ledning och specialister oftast har en akademisk bakgrund medan den stora mängden medarbetare inte har det. Den enklaste lösningen för framtiden kan vara att i äldreomsorgen införa en terminologi där alla liknande aktiviteter kallas reflektion och där alla som leder en sådan aktivitet kallas samtalsledare men där en del grupper och situationer kräver en mera kvalificerad samtalsledning än andra. Sedan får man bestämma kriterier för val av samtalsledare. Återigen måste utvärderarna dock betona att det för alla slags samtalsledare krävs kontinuerlig egen utveckling och handledning på handledning. Detta betyder i praktiken att man bl.a. genom APU-projektets insatser satt igång en process med resurser som måste drivas vidare och underhållas inom överskådlig tid, annars riskerar man att ha startat en process som leder till besvikelser och misslyckanden

## **Beskrivning och utvärdering av vidareutbildning för grupphandledare och reflektionsledare**

Vidareutbildningsdagarna ( i början med beteckningen Handledarpool eller Regionalt kompetensforum ) för reflektionsledare och grupphandledare genomfördes under hösten 2008 fram till januari 2009 och samlade 150 deltagare.

Syftet med vidareutbildningen var dels tillförsel av nya kunskaper, dels möjligheter att diskutera arbetet som reflektionsledare och grupphandledare.

Den genomfördes i form av två separata program för de båda grupperna med tre utbildningsdagar/program. Båda programmen ägde rum på samma dag och plats – Ersta konferens – och inleddes med en nätverksträff, därefter föreläsningar och diskussioner om ämnen som berörde handledarens och reflektionsledarens arbete.

Under den andra vidareutbildningsdagen i december genomfördes ett möte om erfarenheter, framtida behov och förutsättningar för handledning och reflektion i äldreomsorgen. 190 kursdeltagare, kursledare och berörda chefer samt representanter för huvudmännen deltog. Där framkom att engagemanget och behovet av fortsatt stöd och utveckling av handledning och reflektion var stort både bland chefer och kursdeltagare. Inför mötet genomfördes även en enkät riktad till grupphandledarna. 86 % besvarade enkäten , varav 89 % var intresserade av ett Steg 2 av Grupphandledarutbildningen, vidareutbildningsdagar och fortsatt handledning.

Under den sista vidareutbildningsdagen gjordes en utvärderingen i form av en enkät för reflektionsledare och en annan enkät för grupphandledare under den sista kursdagen. Enkäten besvarades av alla som var där, nämligen 56 deltagare i reflektionsledarutbildningen och 23 deltagare i grupphandledarutbildningen. Det skall sägas att just denna dag var många deltagare frånvarande.

För att inte tynga framställningen här lämnas enkättabellerna som bilaga till denna utvärderingsrapport

Här kan nämnas att deltagarna i stort sett var positiva till vidareutbildningsdagarna och det som de kunnat lära sig där. Uppskattningen varierade beroende på tema och föreläsare, se bilagda tabeller.

I enkäten ingick också frågor om deras aktuella möjligheter att arbeta med reflektion resp. grupphandledning på sina arbetsplatser. Här kan nämnas att ungefär en tredjedel av reflektionsledarna verkar ha en regelbunden uppgift som reflektionsledare idag medan ungefär hälften tycks ha en sådan uppgift av och till. Ungefär 15 % uppger att de knappast eller inte alls har sådana uppgifter. I kommentarerna uppges att detta oftast beror på bristande engagemang från ledningen. 98 % tror att de säkert eller i viss mån har en uppgift som reflektionsledare framöver.

När det gäller grupphandledarna uppger 22 % att regelbundet arbetar som grupphandledare idag medan 35 % uppger att de gör det i viss mån. 42 % uppger att de knappast eller inte alls arbetar som grupphandledare idag. Däremot tror så många som 95 % att de säkert eller i någon mån kommer att arbeta som grupphandledare framöver.

Mera information finns som sagt i bilagan men det som redovisas ovan tyder på två saker

Det finns behov av marknadsföring för dessa värdefulla tjänster

Det finns kanske ett behov av att underhålla kunskaperna hos dem som nu inte får några uppdrag till dess deras ledning ger dem sådana uppdrag. Viljan, engagemanget och förhoppningarna finns ännu kvar.

Utvärderarna är efter hela serien av utvärderingar övertygade om att behovet finns.

## **Beskrivning och utvärdering av utbildning för språkombud**

En första utbildning för språkombud har genomförts under 2008. Utbildningen har varit en del av arbetet med förprojektering för en ansökan om projektet "Språksam" till Europeiska socialfonden. Bl.a. har deltagarna deltagit i lektioner och föreläsningar om att lära svenska som andraspråk, kommunikativ kompetens, praktiskt arbete för att stötta andraspråkstalare och om skrivandets betydelse. Man har också inom ramen för utbildningen tagit fram ett första underlag för en arbetsbeskrivning för språkombud på arbetsplatserna och likaledes ett första underlag till en uppsättning kriterier för "en språkutvecklande arbetsplats". I samband med utbildningen genomfördes också en SWOT-analys för jämställdhet.

Ett trettiotal medarbetare och deras chefer från 10 arbetsplatser deltog i utbildningen som omfattade 6 dagar med föreläsningar och gruppaktiviteter.

Utbildningen utvärderades genom en enkät och en gruppintervju med deltagarna som genomfördes vid det sista kurstillfället i december 2008.

Enkäten gav med något undantag ett positivt utfall när det gäller bedömningen av de olika föreläsningarna och likaså när det gäller arbetet med att ta fram ovannämnda arbetsbeskrivning och kriterier även om kursdeltagarna inser att uppgifter och kriterier måste utvecklas mer.

Av intervjun framkom att det viktigaste med kursen varit att frågan om språket på arbetsplatserna överhuvudtaget kommer upp på bordet och diskuteras. Man har tidigare upplevt ämnet som ganska tabubelagt, trots att språksvårigheter ställer till mycket stora problem på arbetsplatserna, både för personal och för omsorgstagare. Mycket handlar om öppenhet och attityder. Det är första gången som man på ett systematiskt sätt försöker att beskriva problemet och hitta lösningar för att förbättra språkmiljön. Mötet och samvaron under kursen anges också ha givit en ökad probleminsikt och förståelse mellan förstaspråkstalare och andraspråkstalare. Man förstår bättre varför det är som det är och varför det har blivit som det har blivit.

Kursledningen och kursmiljön (Ersta) får mycket beröm.

Kursen har ökat kunskaper och insikter och väckt stort engagemang men arbetet ännu inte lett till några synliga effekter i form av ett systematiskt arbete för att utveckla de olika arbetsplatsernas

språkmiljöer. Utvärderaren noterar att innehållet varit mer inriktat på frågan om hur man skall förstärka kommunikationsförmågan genom att öka problemmedvetenheten och arbeta med metoder för att utveckla språkfärdigheter men mindre fokuserat på organisation, rutiner och schemafrågor som sätt att utveckla språkmiljön. Mycket konkret återstår att utveckla och följa upp och dessa arbetsplatser får inte släppas utan uppföljning!

### **Beskrivning och utvärdering av lärprojektet ”kollegiegranskning”.**

Projektet har utvecklats och genomförts av Nestor FoU och har planerats i samråd med APU-projektet som fått disponera hälften av de tillgängliga deltagarplatserna.

I projektet har 16 personer deltagit. Man har träffats sammanlagt sju dagar under perioden september 2008 – februari 2009. Projektet är ett utvecklingsprojekt som bl.a. syftat till att ta fram ett granskningsverktyg för kvalitetsgranskningar som genomförs t.ex. i form av kollegiegranskning.

Deltagarna har fått undervisning om

- Hur äldre själva ser på kvalitet i omsorgen
- Att mäta kvalitet
- Val av undersökningsmetodik och datainsamling
- Bearbetning och analys av data

Deltagarna har själva arbetat med framtagandet av verktyget. Man har prövat sitt verktyg genom att i olika grupper genomföra en kvalitetsgranskning inom vissa utvalda kvalitets vid sju särskilda boenden. Därefter har man arbetat med att analysera data och skriva rapporter. När utvärderingen genomfördes hade man genomfört fem av de sju inplanerade mötena inklusive kvalitetsgranskningen. Denna granskning har – efter deltagarnas egna idéer - riktats mot kvalitetsområdet ”delaktighet och inflytande” för äldre som bor i särskilt boende. Man har fokuserat på delaktighet och inflytande i ”kost och måltidssituationen”, i ”genomförandeplanen” och i ”sociala aktiviteter”.

Utvärderingen baseras på intervju med de två projektledarna från Nestor samt intervjuer med fyra deltagare.

Projektledarna själva har uppfattat ett mycket stort intresse och engagemang hos deltagarna. Verktyget som togs fram blev väldigt omfattande och kommer att revideras vid projektets sista möte men det är en bra grund för fortsatt arbete. Erfarenhetsutbytet mellan deltagarna blev stimulerande. Projektledarna betonar starkt att detta är ett utvecklingsprojekt. Effekten på de besökta arbetsplatserna kan man ännu inte uttala sig om. De erfarenheter som man hittills vunnit pekar möjligen på att man i framtiden behöver involvera de besökta arbetsplatserna lite mer i planeringen.

Intervjuerna med deltagare har genomförts i ett känsligt läge i projektet. Deltagarna har varit ute på de arbetsplatser som de skulle granska och har ännu inte hunnit sammanställa, avrapportera och diskutera sina erfarenheter. Deltagarna har dock redovisat i huvudsak positiva upplevelser av projektet. Intressant att träffa kolleger och arbeta ihop med dem i projektet, mycket bra diskussioner som givit god behållning och lärande för deltagarna. Föreläsarna har uppfattats positivt, särskilt föreläsningen av en äldreinspektör om vad äldre människor själva uppfattar som kvalitet i omsorgen.

Men utvärderarens intervjuer ger också intrycket att deltagarnas granskning har svällt ut väl mycket, att strävan efter att få med allt i sina frågeställningar har gjort att man i någon mån tappat fokus på det mest väsentliga. De intervjuade påpekar själva att det är en del av projektets process att projektledarna inte så starkt styr upp gruppernas arbete och det finns hopp om att man ska kunna få ihop verktyget och få ner det till en hanterlig nivå i projektets slutfas. Men det kan alltid diskuteras om granskningen borde ha styrts upp och blivit mer koncentrerad. Det finns ju också ett lärande i att låta deltagarna själva uppleva detta behov.

De grupper som gick ut och genomförde sina granskningar har blivit olika väl mottagna på de ställen som de kommit till. Några deltagare har påpekat att detta delvis hänger samman med att projektets fokus varit i obalans. Det har handlat mer om ”granskning” än om ”kollegie”, mera fokus på granskningsverktyget än på processen när kolleger hjälper varandra. Det påpekas att det är skillnad på granskning och kollegiegranskning. Det är en särskild process att bygga upp en förtroendefull kollegiegranskning och denna process har inte berörts eller apostroferats tillräckligt i detta projekt. Upplägget har inte gjort det möjligt att betona denna aspekt.

## **Beskrivning och utvärdering av frukostseminarier.**

Under 2008 har två serier med sammanlagt sex frukostseminarier genomförts i APU:s regi. Målgruppen har varit huvudsakligen chefer inom äldreomsorgen men även strateger och utbildnings-/utvecklingsansvariga har deltagit. Syftet har närmast varit att förmedla kunskaper, inspirera och stimulera idéer och på detta vis förstärka rollen som ledare på en lärande arbetsplats. Ämnen som behandlats har alla, med ett undantag, varit anknutna till begreppet ”lärande i arbetet”. Behovet av kunskap och idéer inom detta område har tydligen upplevts som stort eftersom man har haft anmärkningsvärt många deltagare.

Under 2 timmar har föreläsare föreläst, aktuell forskning, projekt och metoder har presenterats, deltagarna har fått möjligheter att mötas och samtala och reflektera över det meddelade och utbyta egna erfarenheter vid en frukost.

Seminarierna har haft sammanlagt omkring 400 deltagartillfällen. Sammanlagt 252 personer har deltagit. Antalet varierar mellan 56 och 71 deltagare per seminarium. 113 deltagartillfällen redovisas från äldreomsorgen i Stockholms stad, 130 från länskommunerna och inte mindre än 156 från privata utförare.

I samband med utvärderingen har fyra slumpvis utvalda deltagare intervjuats. Antalet kan tyckas litet och resultatet måste tolkas med försiktighet men svaren kan ändå ge en vink om vad det handlar om.

### **Resultat av intervjuerna:**

Seminarierna är ju avsedda att tillföra kunskaper och därigenom vara inspirationsmöten, tankeväckare, tillfällen att mötas, lyssna och på ett informellt sätt utbyta tankar.

Detta har för tre av de intervjuade upplevts som ett bra sätt att för några timmar lyfta tanken från vardagen och låta sig inspireras eller väckas för en idé. De fann formen idealisk för sina behov.

De fyra som intervjuades hade alla deltagit vid flera tillfällen. Ingen hade dock varit med vid alla tillfällen. Alla uppgav att de inte riktigt kunde erinra sig innehållet i alla seminarier som de bevisat men alla mindes ändå något specifikt som hade tagits upp eller meddelats vid något tillfälle och som hade fastnat i deras tankar.

En av de fyra deltagare som intervjuades ansåg emellertid att själva formen är väl kravlös och att dessa seminarier därför lätt kan bli bortprioriterade om de råkar sammanfalla med någon annan aktivitet som fyller chefernas vardag. Därför uttalade hon en viss besvikelse. Hon vill ha vassare och fräschare diskussioner. Det är viktigt att få till stånd ett öppet utbyte i mindre grupper, något som hon saknade här. Detta är ju en synpunkt som framkommit i en enstaka intervju. Den kan vara intressant för en framtida uppläggnings av liknande aktiviteter men den är ingen grund för kritik mot seminarierna som sådana, syftet med frukostseminarier är ju inte fördjupade diskussioner. Snarare är det väl ett uttryck för att det i allmänhet inte finns tillräckligt bra fora för chefer när det gäller konstruktivt utbyte av erfarenheter och tankar i mindre grupper

Utvärderaren har ändå uppfattningen att formen och innehållet i frukostseminarierna har ett värde. Inte minst chefer behöver ibland få luta sig tillbaka och ta emot, tänka efter och låta sig inspireras eller förvånas. Syftet här har ju i huvudsak varit att informera om lärande ledarskap och så frön.

Utvärderaren gör bedömningen att frukostseminarierna om arbetsplatslärande – med beaktande av ovan beskrivna begränsningar – väl försvarar sin plats i APU-projektets utbud, särskilt som hela APU-

projektet tydligt visar att en förutsättning för att organiserat arbetsplatslärande är att cheferna engagerar sig. Man har nått många viktiga personer med sitt budskap om lärande.

## **Nätverksarbete - inventeringar, genomförande och utvärdering av två olika ansatser**

### **Inventeringar**

Under maj 2007 genomfördes en inventering av befintliga nätverk inom länets äldreomsorg och behov av nya nätverk och andra regionala stödformer i Stockholms län. Målgruppen för inventeringen var socialchef/äldrechef i länets samtliga kommuner/stadsdelar. I december 2007 ställdes samma frågor via en webbaserad enkät till samtliga enhetschefer i Stockholm stad. I båda enkäterna angavs att syftet med flertalet befintliga nätverk var att få erfarenhetsutbyte och/eller att utveckla nya arbetsmetoder. Det ansågs finnas behov av nya nätverk mellan både befintliga aktörer och nya aktörer. Det som efterfrågades var fler nätverk för erfarenhetsutbyte och utveckling av arbetsmetoder. Man angav också i enkäten att det fanns ett behov av ett regionalt stöd och samordning av olika nätverk. Nätverk efterfrågas främst för utvecklingsarbete och för att kunna få ta del av ny kunskap. I båda enkäterna angavs att nätverken i högre utsträckning bör vända sig till anställda i direkt omvårdnadsarbete.

Den vanligaste deltagaren i ett nätverk är enligt båda enkäterna en chefs- eller stabsfunktion. Anställda i direkt omvårdnadsarbete deltar enligt uppgifter i enkäterna sällan i olika nätverk. Nätverk inom den egna kommunen/stadsdelen är det som förekommer mest. I andra hand nämns nätverk med andra stadsdelar/kommuner. I båda enkäterna redovisas att nätverk med Stockholms läns landsting eller privata utförare inte tycks förekomma i någon högre omfattning. Nätverken kräver vanligen ingen speciell finansiering och de flesta nätverk fungerar bra eller ganska bra.

### **Genomförda nätverk under projektiden**

Med ovanstående inventeringar som bakgrund har APU-projektet drivit följande nätverk. Nätverken vänder sig till anställda i både privat och offentlig äldreomsorg i Stockholms län förutom nätverket för demensteam inom hemtjänsten som enbart vänder sig till Stockholms stads egen verksamhet.

- Nätverk för personer som arbetar med förebyggande hembesök. I genomsnitt deltar cirka 20 personer vid träffarna. Sammanlagt 7 träffar har genomförts. Ytterligare två är planerade under våren 2009. Fr.o.m. hösten 2008 planeras och genomförs nätverksträffarna i samarbete med FoU Seniorium och FoU äldre Norr.
- Nätverk för demensteam inom hemtjänsten i Stockholm stad. Ett 40 tal personer har deltagit vid varje träff. Av Stockholms 14 stadsdelar är nio representerade. Fem träffar har genomförts under 2008. Tre är planerade för våren 2009. En styrgrupp är bildad.
- Nätverk för utvecklingsinriktat ledarskap 14 deltagare, 4 träffar
- Nätverk för kostkompetenser som arbetar med äldre. 80 deltagare 4 träffar
- Nätverk Kompetensstegens kontaktpersoner i Stockholms Län 58 deltagare 9 träffar
- Fem lokala nätverk Nacka, Skarpnäck, Sundbyberg samt två i Spånga Tensta. Totalt 60 anmälda. Varje nätverk har träffats 6 gånger. Totalt 30 träffar. I nätverken har medverkat både en nätverksledare och en särskild ämnesexpert. I Nacka och Skarpnäck har temat varit "kompetensutveckling". I Spånga-Tensta och Sundbyberg har temat varit "social dokumentation"
- Nätverk för reflektion (lades ned efter två träffar). 23 deltagare
- Expertgruppen. Ett nätverk för utvecklare/utbildare/forskare. 20 deltagare. 7 träffar.

Totala antalet deltagare uppgår till omkring 400 och sammanlagt har ett sextiotal träffar har genomförts.

Av dessa nätverk har inte alla utvärderats. De som utvärderats är de lokala nätverken samt nätverket för förebyggande hembesök.



## **Utvärdering av nätverket om förebyggande hembesök.**

Nätverket Förebyggande hembesök riktar sig till befattningshavare i kommunerna som arbetar med förebyggande hembesök för personer som är över 75 år som bor i ordinärt boende och ännu inte har insatser från äldreomsorgen eller hemsjukvården. Nätverket syftar till information och ömsesidigt utbyte mellan deltagarna om upplägg, metoder, problem och idéer. Nätverket startade år 2007 och en av anledningarna var att det inom kommuner och stadsdelar finns olika projekt för förebyggande hembesök som finansieras av stimulansmedel från Socialstyrelsen. Nätverket skulle från början omfatta 12 deltagare men det har svällt ut och distributionslistan omfattar 36 namn. Vid mötena brukar ett tjugotal deltagare infinna sig.

Nätverket har hittills haft 8 träffar och flera planeras. Varje möte har ett tema och särskilt inbjudna resurspersoner är presentatörer. En av träffarna har varit en heldagsutbildning, annars är träffarna på 2 – 3 timmar. Den mesta tiden går åt till presentationer och frågor i den stora gruppen men det finns tillfällen att träffa andra och knyta kontakter i pauserna.

I samband med utvärderingen har fyra deltagare intervjuats. De intervjuade är nöjda med nätverket och anser att de får ut mycket av de presentationer och föreläsningar som de fått ta del av. Det finns lite olika uppfattningar om nätverksträffarnas möjlighet att tillgodose behovet av diskussion och erfarenhetsutbyte. Några anser att de får ut tillräckligt av de möjligheter som bjuds att diskutera och knyta kontakter i olika pauser, några har särskilt utpekat bra möten som de där föreläsningar och presentationer inte tar för mycket av den utmätta tiden. Det viktiga för deltagarna är att få praktiska tips, få veta hur andra gör. Det är intressant att detta stora nätverk har fött fram ett mindre informellt nätverk som träffas, utbyter idéer och samarbetar parallellt med att man deltar i det stora nätverket. Det handlar om fem eller sex stadsdelar i Stockholm som på detta sätt bygger ut sitt samarbete

Utvärderarna anser att detta egentligen visar att idén med nätverkande fungerar. Stora nätverk föder små nya nätverk där man kan träffas och samarbeta mer intensivt. Ett framtida pedagogiskt alternativ för det stora nätverket kan vara att man bygger ut tiden för träffarna och organiserar diskussioner i mindre grupper så att deltagarna får den tid som de behöver för sina kontakter och djupare utbyte. I ett sådant alternativ får dock vinsten med fördjupningen vägas mot den ökade tidsåtgången.

## **Utvärdering av de lokala nätverken**

I APU-projektet ingick att på försök sätta igång och avsluta fem lokala nätverk med deltagare som är undersköterskor och vårdbiträden inom äldreomsorgen. I ett av nätverken deltog även personer från LSS och socialpsykiatri. Varje lokalt nätverk träffades sex gånger under ledning av en särskild nätverksledare från APU-projektet som ledde alla de fem nätverksgrupperna. Efter sex träffar skall dessa lokala nätverksgrupper avvecklas

Syftet med dessa nätverk var inte glasklart definierat, snarare gavs intrycket av att man skulle söka sig fram till ändamålsenliga arbetsformer där man kunde förena diskussion, erfarenhetsutbyte och reflektion förenat med kunskapstillförelse kring bestämda teman.

Nätverksledaren angav några ganska allmänna mål som att deltagarna i nätverksarbetet skall uppleva:

- Att man kan påverka
- Att man kan ta för sig och sticka ut
- Att man kan ta upp frågor t.ex. vid APT
- Att man kan ta plats
- Att man vågar se och utnyttja möjligheter.

”Det skall stå klart för en medarbetare inom äldreomsorgen att det ingår i hans/hennes arbete att vara med och vara delaktig i utveckling.”

Nätverksgrupperna arbetar med teman som man håller sig till i sitt arbete. I tre av nätverken valde man temat "Social dokumentation", i de två andra valdes temat "Utbildningens betydelse för verksamhetens utveckling".

I anslutning till dessa teman har man tagit in ämnesexperter i nätverksgrupperna.

Utvärderingarna genomfördes med hjälp av enkäter till fyra lokala nätverk och gruppintervjuer med två av dem.

Deltagarna har förklarat sig mycket positiva till dessa nätverk som givit dem unika möjligheter att under handledning föra öppna diskussioner och utbyta erfarenheter med kamrater från olika arbetsplatser. De anger flera exempel på idéer som de kunnat ta med sig hem, t.ex. egna arbetsplatsnätverk och handfasta rutiner. De ger nätverket, nätverksledaren och den medverkande experten får höga betyg.

För utvärderaren påminner dessa nätverksmöten om ett slags utvidgade reflektionsmöten där deltagarna tar tillfället att ta upp och diskutera de frågor och problem som är aktuella för dem och där nätverksledaren leder och strukturerar samtalet och där den medverkande experten tillför särskilda kunskaper. De positiva bedömningarna påminner åter om vilket behov det finns inom äldreomsorgen att få tala samman i lugn och ro under strukturerade former. Det är just själva strukturen som lyfter upp samtalet från kaffepausdiskussion till lärande samtal och det är tack vare den som vissa deltagare kan använda sådana uttryck som "Diskussionerna i nätverket har lärt oss att förstå jobbet bättre och se det på ett annat sätt".

## **Metodutveckling**

Inom APU-projektet tillskapades en särskild expertgrupp, bestående av ett tiotal medlemmar, huvudsakligen utvecklings- och kvalitetsansvariga från olika kommuner och stadsdelar, samt några representanter för forskning och utveckling.

Inom expertgruppen har APU tagit fram ett dokument som beskriver förutsättningar för arbetsplatslärande. Dokumentet har formen av en checklista. Dokumentet har prövats i en av utvärderarnas undersökningar under hösten 2008, dock utan att använda den tillhörande bedömningsskala som expertgruppen tagit fram. Utvärderarna anser att det är värt att gå vidare med att utveckla detta dokument.

## **Ansökningar till ESF.**

Inom APU-projektet har man tagit fram fyra ansökningar till Europeiska socialfonden.

Man har ansökt om medel till:

- En förprojektering av språkutvecklingsprojektet. I förprojekteringen har ingått en språkbudsutbildning och andra aktiviteter. En ansökan om ett genomförandeprojekt har lämnats in. Ansökan har tagits fram i samarbete med inte mindre än åtta samarbetspartners, varav 4 universitetsinstitutioner samt Länsstyrelsen samt Socialtjänstförvaltningen, Äldreförvaltningen och Utbildningsförvaltningen i Stockholms stad.
- Gemensam chefsutbildning; Liepaja, Riga, Stockholm och Vilnius. Projektet är en förstudie inför en ansökan från EU fonden Central Baltic. Projektet avser gemensam chefsutbildning, Liepaja, Riga, Vilnius och Stockholm. Finansiär är SIDA/Östersjöenheten
- "Vocational and Second language learning and development in European Elderly Care". Ansökan inlämnad i mars 2008. Ansökan avser erfarenhetsutbyte inom området språkutveckling på arbetet. Partners; The Danish School of Education, University of Aarhus, ABF - Azienda Bergamasca Di Formazione, Municipal Institute for Training and employment from the City council of Malaga, Sancta Maria Hilde foundation samt Utbildningsförvaltningen.

- Förprojektering pågår med hjälp av EU-medel för vidareutveckling av projektet "Lärande på arbetet" Ansökan för ett genomförandeprojekt när det gäller lämnas in 31 mars. Partners; FoU Äldre Norr, Haninge kommun/Nestor FoU center samt Äldreförvaltningen i Stockholm.

Varje ansökan innebär ett omfattande arbete med att ta fram och beskriva en projekttid, en projektplan, en kostnadskalkyl. Arbete med ansökan innebär också ett arbete med förankring och med involverande av olika medverkande aktörer och samarbetspartners. Förhandlingar och nätverkande i samband med ansökningsarbetet är arbetsformer som kräver stora insatser.

## Marknadsföring och förankring

APU:s projektledning har drivit ett omfattande arbete med marknadsföring, förankring och avlyssnade inom hela länets äldreomsorg, inkl. privata omsorgsgivare. Minst ett femtiotal besök och möten av denna karaktär har genomförts. Projektledningen har också haft omfattande kontakter med bl.a. länets FoU-centra som bl.a. givit avtryck i ett samarbete i både nätverk (förebyggande hembesök), utbildningsaktivitet (platser på Nestors projekt "kollegiegranskning) och i en ansökan om förprojektering, se ovan.

## Utvärdering av projektledning och projektarbete

Denna utvärdering görs på grundval av utvärderarnas egna erfarenheter av projektledningen och projektet och de omfattande kontakter som de haft i sitt utvärderingsarbete.

Som framskymtat i utvärderarnas beskrivning av projektresan har APU-projektet inneburit en balansgång mellan olika intressen och delvis en resa på minerad mark. Med detta menas att även om de flesta som är aktiva i länets omsorgsverksamhet erkänner att APU-projektet har varit mycket nyttigt och att det inte skulle ha blivit av om inte någon tagit initiativet är det inte säkert att man fördenskull applåderar ett starkt som härbärgeras inom Äldrecentrum. Det finns på olika håll och av olika skäl en misstänksamhet mot starka utomstående som vill lägga synpunkter på utvecklingsarbetet och styra upp det. Äldrecentrum kan ses som en sådan stark aktör och man är van vid att betrakta Äldrecentrum som ett forskningscenter mer än som ett utvecklingscenter, vilket gör att man lätt blir på sin vakt när ÄC, som man uppfattar det, vill "utvidga sina domäner".

APU-projektet har i detta läge valt kloka strategier och arbetat med att involvera flera i projektets utveckling och dess aktiviteter. Projektledningen har varit så synlig och aktiv som det bara är möjligt med tanke på hur många intressenter och verksamheter som man behöver ha kontakt med i detta stora län med sin omfattande äldreomsorg. Det är en stor bedrift att hinna med så mycket kontaktarbete på den relativt korta projekttiden. Dessutom har man hunnit med att lägga upp och administrera en omfattande och mycket väl mottagen utbildningsverksamhet liksom minst ett tiotal olika fungerande nätverk och levererat ett antal projektansökningar till olika finansierare, vilket ju innebär ett mycket större arbete än någon kan tro. Bl.a. innebär det förhandlingar med olika medintressenter och därmed ett kvalificerat arbete med kontakter och intressemäklade.

Sammantaget finner utvärderarna att projektledningen som bestått av en och en halv tjänst, utfört ett imponerande arbete. APU-projektet har skötts och drivits professionellt och framgångsrikt, vilket kanske kan innebära att samma aktör kan mötas med mindre misstänksamhet i framtiden.

## **Sammanfattande bedömning över vad APU-projektet har uppnått och vad projektet visar på inför framtiden**

APU är ett projekt som bidragit till att sätta begreppet arbetsplatslärande på kartan i Stockholms stads och läns äldreomsorg. Projektets effekter visar sig på flera sätt:

### **Projektet har nått många**

- Närmare 200 välutbildade reflektionsledare och grupphandledare.
- 30 utbildade språkbud
- 16 kvalitetsgranskare med ett granskningsverktyg
- 252 chefer har deltagit i frukostseminarier
- 8 gemensamma nätverk, 5 lokala nätverk med sammanlagt 400 deltagare

Det finns hopp om fortsatt utveckling genom de projektansökningar som väntar på behandling

Resultatet av allt detta är att det finns tillgång till reflektionsledare och grupphandledare som kan arbeta med att utveckla ett reflekterat lärande på många arbetsplatser och på flera nivåer. De kan också vara ambassadörer och idéspidare för att gå vidare med denna nödvändiga verksamhet. Ringar kan skapas på vattnet och bidra till att den allmänna nivån på verksamheten höjs. Det finns flera chefer som idag börjar lära sig vad det innebär att leda en lärande organisation.

Budskapet om vikten av arbetsplatslärande sprids.

### **Projektet har visat på brister och problem när det gäller arbetsplatsernas beredskap och förmåga att utvecklas till lärande organisationer**

Det finns en stor brist på visioner och styrning när det gäller verksamhetsutveckling i många verksamheter inom stadens och länets äldreomsorg. Närmast ansvariga enhetschefer har inget att rätta sig efter när det gäller sådana krav och behov och de har också ganska begränsad kunskap om möjligheterna att utveckla professionaliteten i sina verksamheter. Detta gör att ledarskapet ofta saknar förutsättningar för att stödja lärande. Det blir t.ex. tydligt när man i projektet utbildar reflektionsledare och grupphandledare, en resurs som ganska många verksamheter inte använder.

### **Projektet har visat att någon behöver driva frågan om arbetsplatslärande**

Projektet har visat på att det verkligen finns länsgemensamma behov av en central aktör som fokuserar på behovet av att utveckla lärande arbetsplatser. Man kan fråga sig vem som skulle ha planerat och genomfört allt det som projektet gjort om inte APU-projektet hade funnits. KSL hade tidigare uppgiften att driva utvecklingsfrågor på det sätt som nu APU-projektet har gjort men där har man i stort sett slutat med den verksamheten. Idag finns ingen som självklart har länsgemensamma utvecklingsfrågor på sin agenda. Samtidigt står det klart för utvärderarna att behovet finns. Detta av två skäl.

Dels får man betrakta APU-projektets verksamhet som ofullbordad. Det vore fel att lämna länets äldreomsorg med en påbörjad utbildningsverksamhet som inte fullföljs och inte följs upp. Arbetet med nätverk är inte avslutat. Det finns fortsatta behov av insatser, inte minst för chefer. Behovet av information och informationsutbyte är enormt, vilket bl.a. visar sig i det stora intresset för de olika nätverken. Det behövs fortsatt stöd och "underhåll" för de många nyutbildade reflektionsledarna och grupphandledarna. Det som projektet byggt upp behöver stabiliseras och vidareutvecklas.

Dels finns det mycket som tyder på att det behövs mera stödarbete. Utredningen "I den äldres tjänst" drar upp perspektiv som lägger ett stort ansvar på äldreomsorgens verksamheter när det gäller

nyorientering och kompetensutveckling. År 2015 skall all omsorgspersonal vara färdigutbildade äldreassistenter för att få arbeta ensamma. Det kommer att ställa krav på både äldreomsorgen och skolan. Bl.a. skall kommunerna ordna med validering mot elva yrkeskrav. Om utredningens idéer blir verklighet efter den politiska behandlingen måste det till en intensiv utvecklingsverksamhet där arbetsplatslärande blir en självklarhet och där nya arbetsformer för kompetensutveckling måste provas på bred front.

Vem skall driva en gemensam utveckling här? Är det inte en uppgift där kommuner och privata entreprenörer behöver hjälp och stöd?

## **Behov av långsiktighet**

Ett problem som utvärderarna uppfattat är den brist på långsiktighet som hänger samman med att arbetet med verksamhet och kompetensutveckling har blivit så beroende av externa medel som stimulansbidrag och EU-bidrag. De har kommit att bli det kitt som håller ihop ansträngningarna att professionalisera verksamheten och i utvärderarnas samtal med ansvariga chefer och utvecklare i länet ges intrycket av att allt skulle stanna upp utan dem. Men den nyorientering som utveckling av arbetsplatslärande innebär är en satsning på lång sikt. Det som påbörjats måste genomföras och följas upp. Om man nu är beroende av stimulansmedel för detta, vilket egentligen är olyckligt, är man också beroende av den ägare som samlar upp önskemål och behov och kanaliserar dem i projekt, projektansökningar och genomförande. Detta kan enskilda förvaltningar och företag inte klara själva, en gemensam aktör behövs och denna aktör måste vara långsiktig, i varje fall fram till 2015 då den reform som skissas i utredningen "I den äldres tjänst" skall vara genomförd. Utvärderaren kan inte ha några synpunkter på vem denne långsiktige aktör skall vara, bara konstatera att den behöver finnas. Långsiktigheten skall innebära en garanti för att påbörjade satsningar fullföljs och avslutas.

## **Vad behöver göras?**

### **Vidareutveckla samarbetet med skolan**

I en lärande organisation som utvecklar ett arbetsplatslärande har skolan en mycket viktig uppgift och roll, vilket kommer att accentueras mycket kraftigt när man börjar förverkliga intentionerna i utredningen "I den äldres tjänst". Skolan måste på ett helt annat sätt än nu arbeta i direkt samverkan med äldreomsorgens arbetsgivare och verka ute på dess arbetsplatser. När ett program kommer som bygger direkt på de elva yrkeskrav som anges i utredningen är det arbetsgivarna som måste tala om för skolan hur de vill ha det. Men redan nu finns det anledning att etablera kontakter och utveckla skolans roll och uppgifter i arbetsplatslärandet genom att ta fram ett antal projekt och exempel som man sedan kan gå vidare med.

### **Fortsatt stöd till reflektionsledare och grupphandledare. (Samtalsledare)**

Reflektionsledarna, såväl som grupphandledarna (förslag till ny gemensam benämning "samtalsledare" se sid. 11) behöver vidareutveckla roll och uppgifter. Särskilt grupphandledarna kan göra mycket god nytta i verksamheten i uppgifter som handledare för grupper som idag inte i någon större utsträckning deltar i systematisk verksamhet där man reflekterar över sitt arbete och sina erfarenheter i detta arbete. Det finns t.ex. ett stort och uttalat behov för chefer att i gemensam reflektion under handledning få vidareutveckla sin roll som chefer i en lärande organisation. Där kan de nu utbildade grupphandledarna göra stora insatser. De kan också göra mycket nytta som processhandledare i olika projekt och i olika typer av samverkansgrupper. Flera samtalsledare behöver utbildas.

Alla samtalsledare behöver fortsatt och fördjupad utbildning samt handledning på handledning.

### **Stöd till chefer**

Stödet till cheferna kan organiseras i fortsatta gemensamma utbildningsinsatser och nätverk, kompletterat med lokala handledningsgrupper. Utbildningsinsatserna kompletterar nätverken genom

att de är en mer krävande och fokuserad aktivitet. Man behöver t.ex. i vissa avseenden fördjupa den aktivitet som nu drivs i form av frukostseminarier för chefer i en lärande organisation.

### **Förankring och lyssnande**

Fortsatt arbete med förankring och avlyssnande av verksamheternas behov och önskemål när det gäller lärande och utveckling. Fortsätt t.ex. någon typ av arbete med en expertgrupp/referensgrupp/råd.

I sammanhanget vill utvärderarna framhålla att det behövs en gränsdragning och en tydlig rollfördelning mellan en utvecklingsstödande aktör av det slag som skissas ovan och de lokala FoU-enheterna så att de inte upplever varandra som konkurrenter. Konkurrensen är helt onödig. Det finns uppgifter för båda. En tydlig rollfördelning skapar förutsättningar för ett fruktbart samarbete, t.ex. av den typ som nu börjat växa fram.

### **Information, marknadsföring, debatt**

Utvärderarna upprepar sitt tidigare förslag om en internetportal.

### **Pröva frågan om ett tidsavgränsat men ändå långsiktigt åtagande fram till 2015**

Utvärderarna upprepar slutligen att APU-projektet är en satsning på lång sikt och att denna satsning behöver en långsiktig ägare. Utredningen "I den äldres tjänst" lägger en gräns vid år 2015 för den föreslagna reformen av yrkeskrav och utbildning. Den lägger i detta sammanhang en hög ribba för bl.a. arbetsplatslärande och det finns mycket att göra som lämpligen bör understödjas av en regional långsiktig aktör.

# BILAGA 1

## Projektets resa sett från utvärderarnas perspektiv - beskrivningar och slutsatser från de fem tidigare utvärderingsrapporterna

### Den första utvärderingen - september 2007

Projektet har i dagarna rivstartat med två utbildningar, en kallas utbildning i ”reflektion och bemötande”, den andra kallas ”grupphandledarutbildning”. Intresset för att få platser i dessa kurser är mycket stort i hela länet och kurserna blir snabbt övertäckade. Man har också tagit över ett nätverk för utbildare och utvecklare som tidigare drevs i samband med Kompetensstegen. Man är på väg med nätverket ”förebyggande hembesök”.

Projektledningen är igång med ett intensivt lobbyarbete för att väcka intresse för projektet. Den första utvärderingsinsatsen går ut på att göra en bild av hur man inom staden och länets kommuner och privata aktörer inom äldreomsorgen uppfattar APU och dess programförklaring och vilka förväntningar man har på APU´s roll att i länet samordna lärande och utveckling i arbetet inom äldreomsorgen.

### Vilka förväntningar har man därute?

Utvärderarna går ut och intervjuar runt om i länet. De som intervjuas är en socialchef, sju verksamhetschefer inom äldreomsorgen och sex utvecklings- och kvalitetsansvariga inom förvaltningar. Inom privata verksamheter intervjuas en regionchef, en kvalitetsansvarig och en personalchef.

Frågor som ställs handlar bl.a. om hur de intervjuade ser på:

- APU-projektets förslag till handledar/reflektionsledarutbildningar
- APU-projektets förslag till regionalt handledarforum
- Möjligheter för Äldrecentrum att fungera som regional aktör och koordinator för att långsiktigt samordna och driva kunskaps- och kompetensfrågor både i Stockholms stad och i länet.

Alla intervjuade fäster stora förhoppningar till användandet av handledare, mentorer och samtalsledare som en strategi för att utveckla verksamheten. I intervjuerna framkommer inte mycket som tyder på att man har en tydlig uppfattning omkring handledare/mentorers/samtalsledares roll och arbetssätt i organisationen, inte heller om rutiner för uppläggning av deras arbete eller utnyttjande av deras kompetens, eller på det hela taget om hur de skall användas för att höja nivån i verksamheten. Det kommer heller inte fram något exempel på tydlig beskrivning av hur man skapat rutiner för reflektionshandledning. Däremot framför några av den intervjuade tveksamhet om hur man i verksamheten skall lyckas frigöra tid för handledning/reflektionsledning och även hur spetskompetenta undersköterskor skall få legitimitet som reflektionsledare av sina arbetskamrater.

### Om ett regionalt handledarforum

Av de intervjuade verksamheterna ställer sig fem oreserverat positiva, tre är positiva med vissa förbehåll, fyra förhåller sig avvaktande och tre är negativa.

- Av dem som är positiva med vissa förbehåll anger två att de är oroliga för kostnaderna, en privat aktör är aningen tveksam av konkurrensskäl
- Hos dem som är avvaktande finns i huvudsak en försiktig vänta-och se-attityd. Beror på vilka former detta kan ta sig.
- Av de tre negativa anger två att de helst vill se lokala fora i sitt närområde. En tror inte på att kommuner är mogna för ett forum, som kräver planering, förberedelser och dokumentation.

### Om nätverk

Idag (september 2007) finns ingen samordning mellan kommunerna i länet när det gäller att fånga och sprida erfarenhet kring kompetensutveckling och lärande.

De flesta av de intervjuade säger sig delta i någon form av nätverksarbete men det nämns inte något som gör att man kan utläsa den konkreta nyttan med detta deltagande. Samtal, erfarenhetsutbyte och

inspiration i all ära men visst vore det bra om man kunde härleda konkreta utvecklingslinjer och utvecklingsidéer till ett lärande som genereras av dessa nätverk. Mötena dokumenteras sällan och utbytet verkar allmänt, löst och svårt att beskriva.

### **Om Äldrecentrum och dess ambition att fungera som samordnare i staden och länet.**

Fyra av de intervjuade är entydigt och spontant positiva till denna tanke. Tio har i princip uttalat sig positivt men lagt till vissa förbehåll. En har varit i huvudsak negativ.

I allmänhet anser nästan alla de intervjuade att en samordning behövs och skulle vara bra. De som är positiva med förbehåll har för det mesta talat om följande:

En oro för att samordningen skall bli en slags ovanifrån kommande styrning och de understryker nära nog samfällt kravet på att APU i så fall måste ha örat mot marken och mycket grundligt utreder vad kommuner och företag behöver och vilken situation de befinner sig i. Man frågar sig t.ex. vilken som är Äldrecentrums strategi och på vems mandat man skulle ta på sig en samordnarroll. Frågan om hur det hela skall finansieras på lite längre sikt. Man skräms av tanken på att något återigen skall byggas upp kortsiktigt, för att sedan försvinna när pengarna tar slut.

Frågan om Äldrecentrums roll i förhållande till andra FOU-centra i länet. Några är oroliga för att det kan bli konflikter om ÄC går in och börjar samordna.

Om APU skall nå de framgångar som också krävs för att bygga förtroende gäller det att vara så konkreta som möjligt i sitt nätverksarbete, arbeta med tydliga idéer och metoder och inte nöja sig med att bygga nätverkande utan resultat som syns och kan mätas i verksamheten.

### **Om makt, inflytande och konkurrens**

En del av de intervjuade stelnar till när tanken på APU som samordnande kraft kommer upp i samtal med utvärderarna. Här spårar man olika slags rädslor eller åtminstone orosmoln. Några saker som kommer upp är:

På vems mandat arbetar Äldrecentrum med APU-projektet? Frågan om makt och inflytande ligger hela tiden under diskussionen om samordning.

- Är det Stockholms stad som skall styra utvecklingen i länet?
- Är inte "samordna" detsamma som "styra"?
- Hur går det med den långsiktiga finansieringen om man bygger upp nätverk och gemensam verksamhet? Vad händer när pengarna tar slut?

### **I korthet**

Sammanfattningsvis redovisar utvärderarna positiva förväntningar på handledarutbildningarna, ganska små förväntningar på nätverksarbete och en kluven inställning till en länsövergripande samordning av stöd till arbetsplatslärande. När det gäller handledarutbildningarna märks ganska tydligt att man har en positiv inställning men diffusa idéer om hur reflektionsledare och grupphandledare kan användas.

Några av utvärderarnas rekommendationer i denna rapport från september 2007:

- Starta inga utbildningar utan att redan vid rekryteringen av deltagare involvera deltagarnas enhetschefer i en överenskommelse om hur deltagarna skall tas emot och deras kompetens användas när utbildningen är slut.
- Bilda nätverk med verksamhetschefer och enhetschefer för att diskutera fram hur de utbildade handledarna och reflektionsledarna skall användas.
- Starta en hemsida för projektet



## **Den andra utvärderingen - November- december 2007**

Utbildningarna av grupphandledare och resurspersoner i reflektion och bemötande har nu avancerat så långt att ungefär halva de första kurserna genomförts.

Projektledningen driver ett omfattande förankringsarbete. Man har genomfört några större seminarier och besökt inte mindre än 26 olika verksamheter i länet.

Bland deltagarna i ovanstående möten och seminarier har en expertgrupp med tolv deltagare rekryterats till projektet. Expertgruppen ska ha en central roll i utformningen av projektet och ska samtidigt driva och utveckla frågor kring lärande och handledning.

Anledningen till att utvärderingen sätts in så tidigt är att flera utbildningar planeras. Tanken är att erfarenheter och intryck från de nu pågående kurserna skall kunna påverka både inramning och utformning av de kommande utbildningarna och dessutom det viktiga samspelet mellan projektet, arbetsplatserna, deltagarna och kursledarna.

- Utvärderarna granskar och analyserar kursinbjudningarna och den skriftliga information som lämnats om utbildningen till arbetsplatserna
- Kursledarna intervjuas
- Gruppintervjuer genomförs med kursdeltagarna.
- Tio av deras chefer intervjuas

### **Resultatet som redovisas i rapporten**

Utbildningen fungerar enligt deltagarna alldeles utmärkt. Det finns en stor entusiasm hos deltagarna över kursledarnas professionalitet och över innehållet och djupet i utbildningen. För de flesta är utbildningen helt enkelt en stor upplevelse och den väcker stora förhoppningar om möjligheten att göra nytta med sina nya kunskaper i den egna organisationen. Men en hel del av dem upplever bristande intresse och förståelse på hemmaplan och en del får ett minimalt stöd från sin ledning

Det finns mycket stora oklarheter på många arbetsplatser om hur den nya kunskapen kan användas. Förväntningarna spretar starkt och det blir uppenbart att många arbetsplatser inte är förberedda för att ta emot deltagarna så att deras kunskaper används när utbildningen är avslutad. Cheferna vet i många fall inte vad handledning och reflektion går ut på och hur man kan sätta in det i ett lärandeperspektiv.

Den information som gått ut i kursinbjudningarna ger en bra beskrivning av utbildningens mål och innehåll men ger ingen vägledning när det gäller hur reflektion och handledning kan användas på arbetsplatsen. Det finns oklarheter om huruvida utbildningarna ger tillräcklig kompetens för att självständigt leda reflektionsgrupper och bedriva handledning i grupp.

### **Utvärderarna rekommenderar vid detta tillfälle att**

- APU-projektet organiserar en bred och klagörande diskussion om roll och uppgifter för reflektionsledare och grupphandledare mellan olika intressenter och aktiva inom APU-projektet. Detta är en diskussion som behövs inom omsorgen för att man skall kunna gå vidare med lärandet på arbetsplatsen. Färdriktningar behöver stakas ut och oklarheter skingras.
- Omsorgens ledning på alla nivåer tillförs kunskap och information. APU-projektet behöver dessa diskussioner för att hitta vägar framåt. Det behövs riktlinjer och idéer för hur äldreomsorg och omsorg om personer med funktionshinder skall kunna använda handledare och reflektionsledare för att utveckla arbetsplatslärandet, professionalisera yrket och arbeta med att utveckla stabilitet och konstruktiva relationer med omsorgstagarna och inom sina stora personalgrupper.
- Man verkar för att tydliggöra skillnaden i praktiken mellan grupphandledning och reflektionsledning.
- Man tydliggör kursinbjudningar och målbeskrivningar i de båda kurserna. Särskilt behöver man lägga in vägledande formuleringar om kursens syfte, vilken kompetens den ger och vilka möjligheter respektive begränsningar man ser när det gäller att använda den på arbetsplatserna.

## Den tredje och fjärde utvärderingen - juni 2008

Planeringen av projektets arbete har rullat vidare. Nu är utbildningsprogrammet för den återstående projekttiden klart. Det är ett omfattande program. Förutom de tidigare beskrivna utbildningarna för handledare och reflektionsledare som fortsätter i högt tempo har man nu startat frukostseminarier för chefer. Man har skapat två nya utbildningar, nämligen språkambudsutbildningen och projektet kollegiegranskning

Fyra lokala nätverk är igång. Ett ytterligare beräknas starta till hösten.

Nu aktiva länsgemensamma nätverk är

- Kompetensstegens kontaktpersoner.
- Nätverk för olika kostkompetenser inom äldreomsorgen.
- Nätverk för personer som arbetar med förebyggande hembesök.
- Dessutom finns ett nätverk för demensteam inom hemtjänsten i Stockholm stad.

Ett nätverk för första linjens chefer i länets kranskommuner planeras till hösten.

Projektet har också tagit fram och lämnat in ett antal ansökningar till ESF, Europeiska Socialfonden.

Projektet har som framgår ovan drivits vidare i mycket högt tempo under våren 2008. Arbetet ser ut att gå mycket bra, inte minst utbildningssatsningarna har väckt stort intresse i regionen. Det är dags för utvärderarna att undersöka om det finns förutsättningar för att få igång ett mera långsiktigt regionalt kompetensforum i enlighet med projektets planer. I den utvärderingsrapport som kom i september 2007 redovisades ju en del tveksamheter ute på fältet angående regional samordning och om vem som har mandat och kompetens att ta på sig en sådan uppgift.

### Utvärderingsrapport 3

Utvärderarna har under perioden april-maj intervjuat projektledningen, chef och några medarbetare vid Äldrecentrum, fyra äldreomsorgschefer från kommunala och privata verksamheter, tre utvecklingsledare/kvalitetsansvariga i olika kommuner samt två FoU-chefer.

Efter intervjuerna uppfattar utvärderarna att den mark som APU-projektet beträder delvis är minerad och att det länsövergripande samarbete man vill utveckla med äldreomsorgsverksamheter och FoU-centra inte alls är oproblematiskt. Tänkta samarbetspartners tvekar eller är motvilliga.

Om man ställer en rak fråga som lyder "är APU-projektet välkommet"? får man sällan ett rakt och entydigt "Ja". Äldrecentrum som genomför APU-projektet åtnjuter ett gott rykte som forskningsverksamhet men har inte ute i länet och knappast heller i staden ett rykte för att vara duktiga på att driva utvecklingsverksamhet. Det finns många intressen som vid första anblicken ser ut att kollidera. Det finns positioner att bevaka och det finns förtroendeklyftor som gör att vem som helst som i dagens läge vill ta på sig ett uppdrag som handlar om samordning och kraftsamling kring en avgörande utvecklingsfråga som lärande och kompetensutveckling kommer att mötas med en viss misstänksamhet och brist på förtroende från olika håll och med olika bevekelsegrunder. Det finns hos en del intervjuade en oro för att intresset för utbildningarna skall svalna när man inte längre tillhandahåller "gratis" utbildning. Vad gör man då? Övergången från projekt till reguljär drift blir inte helt lätt.

Oavsett detta kommer den dag då detta inte längre skall vara ett projekt utan en reguljär verksamhet. För att detta skall lyckas behöver det finnas en långsiktig ägare som kan garantera driften och som kan vinna intressenternas förtroende.

Någon som kan ta över, förvalta och vidareutveckla de stimulanser som Kompetensfonden och Kompetensstegen lämnade efter sig.

## Utvärderingsrapport 4

### Utvärdering av utbildningar och lokala nätverk.

I en särskild rapport som levereras samtidigt med den ovan beskrivna, i juni 2008, redogörs för resultatet av ett antal enkäter som besvarats av deltagarna i den avslutade första grupphandledarutbildningen, i två utbildningar i ”reflektion och bemötande” och i en reflektionsledarutbildning samt av deltagare i de lokala nätverken.

### Sammanfattning av rapport 4

Utvärderarna bedömer nu att svaren i enkäterna ger anledning till en viss optimism och tillfredsställelse hos APU-projektet och de flesta arbetsplatser som skickat deltagare till metodkursen i ”Reflektion och bemötande”. Sammantaget tyder svaren på att *reflektion som begrepp och företeelse* har möjlighet att väcka anklang, ja t.o.m. entusiasm hos medarbetare inom äldreomsorgen som lär sig att reflektera på ett systematiskt sätt. De svårigheter som ligger framför i form av traditionellt tänkande och upplevd brist på tid och resurser skall dock inte underskattas. Inte heller de svårigheter som ligger i att ett antal chefer fortfarande visar sig vara ointresserade av reflektion som metod i arbetsplatslärandet.

Att arbeta som ledare för reflektionsmöten för de egna arbetskamraterna tycks i många fall kunna fungera. Att reflektera tillsammans är värdefullt och inte särskilt komplicerat och några större svårigheter med att hantera processen eller att gå för djupt in i den har inte presenterats efter de erfarenheter som dessa pionjärer gjort hittills. Det går att arbeta vidare med reflektion som ett viktigt inslag i arbetsplatslärandet, särskilt om man noggrant följer utvecklingen med återkommande uppföljningar och utvärderingar.

Hotet och svårigheterna ligger inte i metodiken eller utbildningen. De ligger i bristande kunskap, vilja, ork och planering på vissa arbetsplatser.

När det gäller grupphandledare är återkopplingen från deltagarna mycket positiv. Det är svårt att vara grupphandledare och det kräver mycket teoretisk kunskap, mycket praktisk träning och mycket återkoppling. Deltagarna är följaktligen lite försiktigare i sina svar än reflektionsledarna. Att fortsätta med en ordentlig satsning på ”handledning på handledning” för deltagarna framstår som mycket viktigt för att öka deras säkerhet och självförtroende, ja för att göra dem kvalificerade för att i någon utsträckning bedriva grupphandledning. Detta framgår också mycket tydligt i deltagarnas kommentarer.

Om man jämför uppgiften som grupphandledare med uppgiften som reflektionsledare framträder tydliga skillnader i uppdragets komplexitet. Av grupphandledare krävs att de skall kunna gå djupare in på processer och de kan då inte hålla sig till relativt enkla och välstrukturerade modeller och metoder av den typ som står till buds för reflektionsledare.

De lokala nätverksgrupperna har också besvarat en enkät. Svaren bygger dock bara på erfarenheter från tre träffar och skall tolkas försiktigt. De visar dock att nätverken uppfattas i huvudsak positivt av deltagarna. Det återstår för utvärderarna att efterforska vad man konkret lär sig och hur arbetsplatsen kan dra nytta av det lärande som sker i nätverksgrupperna. Arbetsformen med tidsbegränsat nätverk, utvalt tema och kunskapsstillförelse från experter är intressant och ligger väl i linje med APU:s uppdrag att utveckla och pröva olika former av arbetsplatslärande.

### Sammanfattande slutsatser från utvärdering 3 och 4

#### En inbyggd paradox.

APU-projektet har arbetat mycket hårt och mycket framgångsrikt och mycket uppskattat med sina utbildningar och sina nätverk och har dessutom hunnit med en rad av aktiviteter i form av marknadsföring, information och ansökningsansökningar.

**Men** det finns fortfarande en stor misstänksamhet och tveksamhet ute på fältet och ute i de lokala FoU-enheterna när det gäller ett blivande forum för att stödja och samordna insatser som främjar arbetsplatslärande.

**Samtidigt** är många verksamheter ännu inte kapabla att ta hand om de möjligheter som skapas av APU-projektets verksamhet och därför behövs verkligen en regional aktör som kan hjälpa dem med detta.

Utvärderarna uppfattar klart att det finns en situation med rivaliteter, misstänksamhet och oro för styrning av ett forum som man inte helt känner sig kunna lita på. Kanske finns det också här en oro för att projektet skall slockna och inte kunna garantera ett långsiktigt stöd. Sådant har hänt förr och spåren förskräcker.

Enda sättet att övervinna denna misstänksamhet är att fortsätta med sitt framgångsrika praktiska arbete och visa att man är att lita på när det gäller långsiktighet och uthållighet. Det är också mycket viktigt att lyssna in alla signaler ifrån verksamheten på fältet och att involvera så många olika parter som möjligt i sina planer och aktiviteter. Exempel på detta är den pågående planeringen av ett kollegiegranskningsprojekt tillsammans med FoU Nestor, en gemensam planering tillsammans med FoU Seniorium och FoU Äldre Norr av den fortsatta driften av nätverket "Förebyggande hembesök", samt det samarbete som förutskickas i den gemensamma ansökan till ESF och förprojekteringen av ett fortsättningsprojekt om lärande på arbetsplatsen. Projektets resa har ju ännu bara varat i ett år.

## Den femte utvärderingen - november 2008

Det är dags att börja se på effekter av arbetet med att utveckla arbetsplatslärande. I samråd med styrgruppen har utvärderarna beslutat att försöka välja ut ett antal goda exempel och närmare studera ett antal arbetsplatser som visat upp att de är aktiva i detta avseende. Dessa arbetsplatser kan också ha arbetat med projekt och metoder som inte nödvändigtvis är kopplade till det som APU-projektet har arbetat med. Det handlar helt enkelt om att undersöka dessa arbetsplatser med frågeställningen "Vad har ni gjort för att utveckla lärandet och vilka effekter kan ni se?" Åtta arbetsplatser besöks under oktober och november. De som intervjuas är enhetschefen och ett antal medarbetare på arbetsplatsen som t.ex. har deltagit i reflektionsmöten eller utvecklingsprojekt. Om det finns utbildade handledare, reflektionsledare, språkombud eller andra liknande resurser på arbetsplatsen blir de också intervjuade om sitt arbete. Rapporten, som redovisas i november, får titeln "Arbetsplatslärande och dess effekter" med undertiteln "Vad kan göras för att stödja arbetsplatslärande"? I denna Rapport framgår bl.a. följande:

### En sammanställning av aktiviteter som man på arbetsplatsen anger som bidragande till arbetsplatslärande

Aktivitet	Antal arbetsplatser som nämnt att de ägnar sig åt denna aktivitet
Lärande samtal, reflektionsmöten, grupphandledning e.d.	7
Alla skall vara med och göra genomförandeplaner	7
Aktivt närvarande ledning som inspiration och stöd för lärande	6
Utbildning i dokumentation	6
Utläggning av ansvars/specialistuppgifter på särskilt intresserade eller lämpliga	6
Interna regelbundna och strukturerade genomgångar och diskussioner av omsorgstagares situation, hälsotillstånd m.m.	5
Aktivt arbete med värdegrunden	5
Grundutbildning av utbildad personal	5
Deltagande i utvecklingsprojekt	4
Aktiv och strukturerad kompetensutvecklingsplanering	3
Etablerade former för kompetensspridning	3
Aktivitet för språkutveckling	3
Allas aktiva deltagande i verksamhetsplanering	2
Organiserade samarbetsmöten med yttre samarbetspartner som AT, sjukgymnast el vårdcentral	2
Regelbunden kvalitetsmätning och uppföljning	1
Aktiv styrning av datoranvändning. Alla har tillgång till dator och eget lösenord	1

### Vad anger man i intervjuerna som de viktigaste effekterna av dessa aktiviteter?

- Ökat självförtroende
- Större engagemang
- Vilja att gå djupare och lära mer
- Bättre kommunikation och samarbete

Effekterna blir enligt analysen i utvärderingen starkare ju fler av de ovan uppräknade aktiviteterna som förekommer på arbetsplatsen.

I avsnittet ”Utvärderarnas reflektioner och analys” pekade utvärderarna på några iakttagelser som verkar ha samband med arbetsplatslärandet:

- Reflektion, ”lärande samtal”, handledning
- Medskapande
- Språkets betydelse
- Aktivt arbete med och hävdande av värdegrunden
- Ledning och ledarskap

Slutligen påpekas att strategisk planering och styrning från nivån ovanför enhetscheferna för att skapa lärande och utveckling är en bristvara.

I denna lilla studie lyckades utvärderarna jämföra sina intryck och iakttagelser med den checklista för en lärande arbetsplats som tagits fram i APU-projektets expertgrupp. Slutsatsen blev att man kommer att kunna använda checklistan som ett av verktygen när man studerar förutsättningarna för lärande på en arbetsplats. Den behöver dock redigeras och ses över.

En sammanställning som visar detta lämnades som bilaga till rapporten.

### **En allmän slutsats i rapporten**

APU-projektet har träffat rätt framför allt genom sina grundutbildningar och fördjupning i reflektionsledning och grupphandledning men också genom att lyfta hela frågan om arbetsplatslärande i nätverk och i andra utbildningar.

## BILAGA 2.

### Tabeller som visar resultat av slutenkät till deltagare i vidareutbildningens sista dag

Enkäten genomfördes vid vidareutbildningsdagen den 23 januari 2009.  
Den besvarades av alla närvarande deltagare, sammanlagt 23 grupphandledare och 56 reflektionsledare.

**Resultat av enkät till deltagare i vidareutbildningen för reflektionsledare.** Resultaten redovisas här i procent. I redovisningen har decimaler tagits bort, vilket gör att kolumnerna inte alltid adderas upp till exakt 100 %

#### Tema den 14 november. ”Vad skapar ett möte” Var det värdefullt för dig?

Ja absolut	79 %
Ja i viss mån	13 %
Ej deltagit	8 %

#### Tema den 19 december. ”Lösningssinriktad handledning och mötesledarskap”. Var det värdefullt för dig?

Ej svar	2 %
Ja absolut	54 %
Ja i viss mån	29 %
Nej knappast	2 %
Ej deltagit	14 %

#### Nätverksträffen första timmen vid varje tillfälle. Var det värdefullt för dig?

Ej svar	29 %
Ja absolut	48 %
Ja i viss mån	20 %
Nej knappast	4 %

**Arbetar du regelbundet som reflektionsledare idag?**

Ej svar	4 %
Ja absolut	29 %
Ja i viss mån	52 %
Nej knappast	9 %
Nej inte alls	7 %

**Ser du en tydlig marknad för tjänster som reflektionsledare i din organisation framöver?**

Ja absolut	70 %
Ja i viss mån	25 %
Nej knappast	5 %

**Kommer du att fortsätta att arbeta som reflektionsledare inom äldreomsorgen?**

Ej svar	2 %
Ja absolut	66 %
Ja i viss mån	32 %

**Behöver du fortsatt vidareutbildning om du ska fortsätta som reflektionsledare?**

Ej svar	5 %
Ja absolut	61 %
Ja i viss mån	34 %

**Behöver du handledning på handledning i fortsättningen?**

Ej svar	38 %
Ja absolut	43 %
Ja i viss mån	21 %

**Tror du att din arbetsgivare är beredd att betala för en fortsättning av denna utbildning och handledning om det inte går att finansiera på annat sätt?**

Ej svar	2 %
Ja absolut	21 %
Ja i viss mån	59 %
Nej knappast	13 %
Nej inte alls	5 %



**Resultat av enkät till deltagare i vidareutbildningen för grupphandledare.** Resultaten redovisas här i procent. I redovisningen har decimaler tagits bort, vilket gör att kolumnerna inte alltid adderas upp till exakt 100 %

**Tema den 14 november. Bruk av interaktionsanalyser- Marte Meo i handledning**  
**Var det värdefullt för dig?**

Ja absolut	48 %
Ja i viss mån	39 %
Nej inte alls	4 %
Ej deltagit	9 %

**Tema den 19 december. Vad skapar ett möte?**  
**Var det värdefullt för dig?**

Ja absolut	61 %
Ja i viss mån	22 %
Ej deltagit	17 %

**Handledningsträffarna (Handledning på handledning)**  
**Var de värdefulla för dig?**

Ja absolut	74 %
Ja i viss mån	9 %
Ej deltagit	17 %

**Arbetar du regelbundet som grupphandledare idag?**

Ja absolut	22 %
Ja i viss mån	35 %
Nej knappast	9 %
Nej inte alls	35 %

**Ser du en tydlig marknad för tjänster som grupphandledare i din organisation framöver?**

Ja absolut	61 %
Ja i viss mån	26 %
Nej knappast	13 %

**Kommer du att fortsätta att arbeta som grupphandledare inom äldreomsorgen?**

Ja absolut	52 %
Ja i viss mån	43 %
Nej knappast	4 %

**Om du skall fortsätta som grupphandledare, behöver du då fortsatt vidareutbildning?**

Ja absolut	78 %
Ja i viss mån	22 %

**Behöver du fortsatt handledning på handledning**

Ja absolut	91 %
Ja i viss mån	4 %
Nej knappast	4 %

**Tror du att din arbetsgivare är beredd att betala för en fortsättning av denna utbildning och handledning om det inte går att ordna annan finansiering?**

Ej svar	13 %
Ja absolut	13 %
Ja i viss mån	43 %
Nej knappast	22 %
Nej inte alls	9 %